

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Sekolah, sebagaimana halnya organisasi lainnya, berhadapan dengan begitu banyak tantangan. Persaingan yang ketat antar sekolah tidak pelak lagi menjadi sesuatu yang pasti. Tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari lingkungan luar sekolah, namun juga di dalam. Kerja sama dan koordinasi yang baik antar semua unsur di sekolah diperlukan untuk menghadapi berbagai tantangan tersebut. Karena itu, diperlukan kinerja yang dapat bersinergi dengan segala perubahan yang terjadi. Kinerja yang baik dan berkualitas menjadi salah satu kunci tetap bertahannya sekolah di kancah persaingan.

Untuk mencapai kinerja yang baik tersebut, guru memerlukan dukungan pemimpin. Pemimpin untuk sebagian besar orang, bisa jadi diartikan sebagai seorang atasan yang memegang keputusan sepenuhnya dan menempatkan orang yang dipimpinnya sebagai pelaksana atas keputusannya. Penting untuk kita ingat, bahwa pemimpin atau manajer juga dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku bekerja di kalangan bawahannya.

Sebagai sebuah organisasi, sekolah diperkuat dengan pemimpin-pemimpin, mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, hingga koordinator level yang bertugas membawahi kelompok yang lebih kecil lagi. Semua dimaksudkan untuk memberdayakan setiap elemen sekolah sehingga mampu beradaptasi terhadap laju perkembangan dunia pendidikan. Sekolah perlu meningkatkan kualitas pemimpin yang dimilikinya menjadi sebuah tipe kepemimpinan yang dapat mengayomi perbedaan setiap guru dan menjadikannya sebagai sebuah kekuatan.

Pembentukan guru-guru yang berkualitas dengan kinerja yang tinggi disertai loyalitas kepada sekolah selaku organisasi tentunya tidak lepas dari tanggung jawab pemimpin yang bersangkutan. Pemimpin harus mampu membentuk guru-guru yang berada di bawah naungannya agar menjadi pribadi-pribadi yang senantiasa dapat mengembangkan dan memperbaiki dirinya secara mandiri. Hal ini berarti guru yang bersangkutan harus proaktif terhadap pengembangan dirinya tanpa bergantung kepada pemimpin secara terus-menerus.

Guru sebagai penyelenggara pendidikan formal harus secara profesional menjalankan aktivitas pendidikan dan pembelajaran. Pencapaian yang diraih oleh seorang guru dapat terlihat dari *job performance* atau kinerja yang dihasilkan. *Job performance* atau kinerja merupakan hal yang memegang peranan dalam penilaian kinerja seseorang dalam organisasi (Organ & Paine 1999, 337). *Job performance* atau yang selanjutnya akan disebut dengan kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini didasarkan pada standar tertentu dengan waktu dan ukuran yang disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan dan juga sesuai dengan norma atau etika yang ditetapkan bersama (Supardi 2013, 47)

Kinerja seorang guru akan dinilai oleh Kepala Sekolah dengan didukung oleh bagian *Human Resource Development* dan data yang diambil dari koordinator level sebagai pemimpin kelompok yang lebih kecil. Sebuah organisasi secara periodik akan mengadakan evaluasi terkait kinerja untuk memastikan beberapa hal, seperti kenaikan gaji atau kenaikan jabatan dengan cara yang adil dan transparan, serta berupaya untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang membangun (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley 1990; Mobley 1982; Murphy & Cleveland

1995; Rynes, Gerhart, & Parks 2005; Schmidt & Kaplan 1971; Stumpf & London 1981).

Terdapat beberapa pandangan tentang dimensi yang dipakai untuk menilai kinerja. Rotundo and Sackett (2002) menyatakan bahwa kinerja sendiri memiliki tiga dimensi yang saling berkaitan, yakni *task performance*, *organizational citizenship behaviour* (OCB), dan *counterproductive work behaviour* (CWB). Semua dimensi ini memberikan kontribusi yang berbeda-beda pada penilaian kinerja (Lievens, Conway, & De Corte 2008).

Task performance berkaitan dengan perilaku yang berkontribusi mengubah sumber daya organisasi menjadi bentuk jasa atau benda. *Task performance* merupakan hal-hal yang harus dipenuhi jika seseorang ingin bekerja atau tetap melanjutkan pekerjaannya di suatu tempat (Colquitt, et.al, 2015, 33).

Sementara itu, *organizational citizenship behaviour* (OCB) menurut Kreitner dan Kinicki 2007, merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang saat ia bekerja yang melebihi tugas yang diembankan kepadanya. Colquitt, et.al (2015, 39) menyebut dimensi kedua ini sebagai *citizenship behaviour* dan memaknainya sebagai sesuatu yang kurang lebih sama, yakni sebagai sebuah upaya seseorang melakukan sesuatu di luar kewajibannya. Upaya ini bisa jadi dihargai ataupun tidak, namun secara keseluruhan merupakan upaya yang dilakukan yang dapat meningkatkan kualitas kerja di lingkungan organisasi. Colquitt sendiri berpendapat bahwa OCB merupakan bagian dari *organizational behaviour* (Colquitt et.al. 2015, 40).

Counterproductive work behaviour (CWB) merupakan kebalikan dari kedua perilaku sebelumnya, di mana *counterproductive behaviour* didefinisikan oleh

Colquitt, et al. (2015, 31) sebagai perilaku seseorang yang dengan sengaja menghambat tercapainya tujuan organisasi. Perilaku ini memang dengan sengaja dilakukan dan bukan terjadi karena ketidaksengajaan.

Sekolah XYZ merupakan sebuah sekolah yang menaungi begitu banyak individu dengan beragam karakter dan perilaku. Guru dan pemimpin sebagai tombak utama sekolah menjadi sorotan dalam penelitian kali ini mengingat kinerja guru menjadi roda penggerak keberlangsungan sekolah. Kinerja yang baik dan maksimal dari seorang guru menjadi nilai tambah tersendiri, tidak hanya bagi guru, namun terutama bagi sekolah. Guru-guru di Sekolah XYZ memiliki kemampuan untuk bekerja di luar area yang diwajibkan bagi mereka. Guru-guru ini tidak segan terjun dalam kepengurusan acara-acara besar sekolah yang menyedot banyak waktu di luar jam kerja yang dimilikinya. Beban mengajar tambahan pun dijalankan dengan baik, terutama jika ada rekan guru yang berhalangan hadir atau cuti seraya menunggu datangnya guru pengganti. Keinginan untuk saling berbagi pengetahuan juga tercermin dengan jelas pada sebagian besar guru-guru yang berada di dalam komunitas Sekolah XYZ.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang hubungan beberapa variabel terhadap kinerja guru melalui *general well-being*. Variabel tersebut adalah *empowering leadership* dan *job crafting*, di mana peneliti juga ingin melihat pengaruh yang ada di antara kedua variabel tersebut terhadap kinerja guru. Berkaitan dengan kinerja sendiri, *task performance* merupakan indikator yang banyak digunakan untuk menilai kinerja (Conway 1999 dan Johnson 2001, dikutip dalam Choi *et al.* 2018, 3), di mana peneliti tertarik dengan hasil penelitian dari Choi *et al.* 2018 yang menyatakan

bahwa *task performance, organizational citizenship behaviour* (OCB) baik dalam cakupan organisasi ataupun individu dalam cakupan organisasi memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja. (Choi *et al.* 2018, 5)

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Untuk mencapai kinerja guru yang maksimal perlu mendapatkan perhatian tidak hanya dari guru yang bersangkutan, namun juga pemimpin sekolah. Kinerja guru digunakan sebagai tolak ukur penilaian guru, antara lain untuk menentukan perilaku guru dalam:

1. Melaksanakan rutinitas kerja dan melakukannya dengan cara yang umumnya dilakukan dalam keseharian.
2. Melakukan sesuatu yang tidak umum terjadi di keseharian. Hal ini berkaitan dengan perilaku guru dan pemimpin dalam beradaptasi dengan tugas atau kewajiban yang tidak biasa dan segala sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba.
3. Menciptakan sesuatu yang baru yang memberikan manfaat bagi komunitas sekolah. Hal ini berkaitan dengan kreativitas guru dan pemimpin dalam berkarya.
4. Mendukung rekan kerja agar dapat maju bersama. Hal ini berkaitan dengan perilaku guru dan pemimpin dalam membantu sesama rekannya di luar kewajiban kerjanya. Hal ini berkaitan dengan perilaku guru misalnya saat berhadapan dengan guru baru yang masuk ke dalam komunitas sekolah.
5. Mendukung kepentingan sekolah, membawa nama baik sekolah di manapun ia berada, berupaya meningkatkan kegiatan operasional sekolah, dan menunjukkan sikap loyal. Hal ini berkaitan dengan dedikasi guru dan

pemimpin terhadap sekolah yang dilakukannya di dalam atau di luar lingkungan sekolah.

6. Memperlakukan dan menggunakan fasilitas sekolah secara bijaksana. Hal ini berkaitan dengan tanggung jawab guru dan pemimpin dalam menggunakan fasilitas sekolah hanya untuk kepentingan sekolah, siswa, dan kegiatan belajar mengajar. Penggunaan fasilitas secara bijak juga termasuk pada perilaku guru dan pemimpin dalam menghemat energi dan bijak dalam penggunaan sumber daya untuk mendukung kegiatan belajar mengajar.
7. Memanfaatkan waktu yang dimiliki dengan semaksimal mungkin untuk mendukung proses belajar mengajar. Hal ini berkaitan dengan tanggung jawab guru dan pemimpin untuk mengajar dan mengakhiri pembelajaran tepat waktu, tidak menunda pekerjaan, serta menuntaskan pekerja sesuai dengan tenggat waktu dan tidak melebih-lebihkan, terkecuali jika ada masalah terkait dengan hal tersebut.
8. Mengomunikasikan segala sesuatu, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan tanggung jawab guru dan pemimpin untuk menggunakan tutur kata yang santun dan menghindari tutur kata yang kasar, sarkastik, menyakiti, atau bahkan menghina pihak lain.

1.3 BATASAN MASALAH

Sekolah XYZ memiliki kultur sekolah yang cukup unik. Rasa kekeluargaan yang tinggi terkadang membuat beberapa masalah menjadi sulit teridentifikasi. Hal ini yang justru membuat peneliti tertarik untuk melihat lebih jauh tentang kinerja guru di sekolah yang bersangkutan. Peneliti akan menaruh perhatian pada

empowering leadership yang dilakukan oleh level pemimpin, mulai dari kepala sekolah hingga *coordinator level* sebagai level pemimpin kelompok yang lebih kecil lagi dan *job crafting* serta pengaruh kedua variabel kepada *well-being* yang nantinya akan memengaruhi kinerja atau *job performance* guru Sekolah XYZ.

1.4 RUMUSAN MASALAH

Dilihat dari latar belakang yang diikuti dengan identifikasi masalah, serta badanya atasan masalah, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru Sekolah XYZ?
- 2) Apakah *job crafting* berpengaruh positif terhadap kinerja guru Sekolah XYZ?
- 3) Apakah *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *well-being* guru Sekolah XYZ?
- 4) Apakah *job crafting* berpengaruh positif terhadap *well-being* guru Sekolah XYZ?
- 5) Apakah *well-being* berpengaruh positif terhadap kinerja guru Sekolah XYZ?

1.5 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru Sekolah XYZ.
- 2) Untuk menganalisis *job crafting* berpengaruh positif terhadap kinerja guru Sekolah XYZ.

- 3) Untuk menganalisis *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *well-being* guru Sekolah XYZ.
- 4) Untuk menganalisis *job crafting* berpengaruh positif terhadap *well-being* guru Sekolah XYZ.
- 5) Untuk menganalisis *well-being* berpengaruh positif terhadap kinerja guru Sekolah XYZ.

1.6 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi peneliti dan juga bagi pihak lain yang tertarik untuk menelaah topik yang sama.

1.6.1 MANFAAT TEORITIS

Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih yang bermanfaat terutama bagi sekolah yang bersangkutan dalam upayanya meningkatkan kualitas guru dan sekolah itu sendiri. Peneliti juga berharap penelitian ini dapat memberikan pandangan baru untuk penelitian lainnya yang membahas variabel yang sama. Peneliti juga berharap penelitian ini dapat memberikan khasanah ilmu pengetahuan bagi mereka yang membacanya.

1.6.2 MANFAAT PRAKTIS

Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan kepada pihak sekolah, mulai dari guru, kepala sekolah, hingga HRD mengenai hal-hal yang dapat memengaruhi kinerja guru. Peneliti juga berharap, penelitian ini dapat membuka wawasan baru terkait pengaruh *job crafting* terhadap sekolah yang tentunya disesuaikan pula dengan kemampuan yang dimiliki sekolah

yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh juga diharapkan dapat membantu semua pihak dalam merancang indikator kinerja yang menunjang pemberdayaan guru dan pihak-pihak terkait lainnya sehingga memberikan kinerja terbaiknya. Selain daripada itu, penelitian juga diharapkan dapat menumbuhkembangkan perilaku kerja yang positif untuk guru dan sekolah secara keseluruhan.

1.7 SISTEMATIKA PENELITIAN

Penulisan tesis ini akan terdiri atas lima bab yang masing-masing akan dirinci secara singkat. Sejumlah hal penting terkait dengan latar belakang diadakannya penelitian akan dituangkan di dalam bab satu. Peneliti tertarik untuk menelaah beberapa variabel yang menurut peneliti patut mendapatkan perhatian lebih lanjut. Setelah penjabaran tersebut usai, sub bab selanjutnya akan menjabarkan identifikasi masalah yang sangat berkaitan dengan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya sehingga peneliti membuat batasan masalah yang dapat membantu dalam penyusunan rumusan masalah. Hal ini menjadi penting mengingat serangkaian penelitian akan dilakukan untuk mencari jawaban atas rumusan masalah yang kemudian akan menjadikannya sebagai tujuan penelitian. Segala bentuk manfaat dari hasil penelitian yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan guru, sekolah yang bersangkutan, dan pembaca. Kesemuanya akan terpapar dalam sistematika penulisan.

Pada bab selanjutnya, yakni bab dua, semua variabel-variabel yang digunakan akan dijelaskan landasan teorinya dalam upaya mendukung penelitian yang akan berlangsung. Uraian kajian pustaka satu demi satu akan dijelaskan terkait dengan *empowering leadership*, *job crafting*, *well-being*, dan kinerja yang berasal

dari hasil pemikiran dari praktisi sebelumnya. Bab ini juga akan memaparkan kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

Selanjutnya adalah pembahasan mengenai metodologi penelitian yang akan dijelaskan di bab tiga. Segala bentuk desain dan langkah penelitian yang diambil dalam proses pengumpulan, pengolahan, analisis, dan penginterpretasian data akan dijelaskan. Pemaparan akan subjek penelitian serta seting penelitian juga akan dijelaskan pada bab ini.

Bab selanjutnya adalah bab yang memberikan jawaban atas masalah yang telah dirumuskan pada bab pertama. Hasil penelitian yang diperoleh akan dibahas sesuai dengan rumusan masalah. Masing-masing variabel data yang digunakan di dalam tesis ini akan diinterpretasikan berdasarkan data yang diperoleh untuk kemudian mengaitkannya dengan landasan teori yang dimiliki.

Bab yang terakhir, yakni bab lima, akan berisi kesimpulan, implikasi manajerial, dan saran. Hasil penelitian yang diperoleh kemudian disimpulkan. Bab lima juga akan memaparkan implikasi yang dapat dilakukan oleh manajerial sekolah serta saran yang bermanfaat untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.